**Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов**

Дональд Норман Салл (Donald Norman Sull), магистр управления Гарвардской школы бизнеса, бывший консультант McKinsey & Co

Изучение управленческих стереотипов помогает понять, как компании достигают первоначального успеха, но затем попадают в ловушку собственной инерции и в конце концов адаптируются (или не адаптируются) к изменившейся обстановке. В этой статье определяется понятие управленческих стереотипов, перечисляются различные механизмы принятия решений, подпадающих под определение управленческих стереотипов, дается оценка выгод и издержек от принятия таких решений, а также прослеживается эволюция управленческих стереотипов во времени.

**Что такое управленческие стереотипы?**

Мы определяем управленческие стереотипы как любые действия предпринимателя или менеджера, предопределяющие характер развития компании. Менеджеры предопределяют характер будущего развития компании постоянно, даже не задумываясь об этом. Предлагаемый ниже перечень охватывает наиболее фундаментальные из них:

Капиталовложения. Руководители могут навязать компании определенный курс развития, вкладывая деньги в поддержание этого курса. Любая инвестиция (в исследовательские разработки, приобретения или рекламу, например) означает вложение денег в настоящем, с тем чтобы получить прибыль в будущем. Менеджеры могут осуществлять инвестиции в том числе и жертвуя текущей прибылью. Например, когда Intel выпустила на рынок процессор Pentium, она прекратила продажи других микропроцессоров. Тем самым неполученная прибыль стала как бы инвестицией, которая фактически поставила компанию в зависимость от будущего успеха нового процессора.

Подбор персонала. Руководители также распоряжаются и человеческими ресурсами: например, расширяя штаты для осуществления новой инициативы или перемещая опытных менеджеров из приносящего стабильную прибыль отдела в недавно открытый, или увольняя менеджеров, которые не справились с задачей. Распределение кадров — мощный механизм, задающий компании определенный курс развития.

Свертывание бизнеса. Менеджеры могут предопределять будущее компании, закрывая отдельные направления бизнеса, уменьшая объем действующего производства или прекратив бизнес в целом путем его продажи или закрытия. Такие решения обязывают тем больше, чем больше времени и денег потребует возможный перезапуск или выкуп производства. Если бы компания Ford, к примеру, могла быстро и без затрат перезапустить закрытый завод или приобрести новые производственные мощности на рынке, то закрытие их заводов не было бы чем-то особенным.

Публичные обещания. Менеджеры могут предопределить путь развития компании, публично пообещав, что компания сделает то-то и то-то. Акт публичного обещания автоматически создает цену его невыполнения. Например, может пострадать репутация компании, и ей станет труднее привлекать покупателей, получать инвестиции от акционеров и держать конкурентов на расстоянии. Пострадает и личная репутация менеджера, так что он скорее сделает все, чтобы выполнить обещание и избежать психологических издержек публичного признания собственного просчета.

Публичные заявления. Подобные заявления менеджеров, как правило, обязывают свою компанию к каким-либо действиям. Так, основатель компании может объявить, что кто-то из конкурентов представляет наибольшую опасность, какая-то группа клиентов имеет большее значение, а появление определенной технологии на рынке будет наиболее губительно для компании. Поверив в истинность таких заявлений, менеджер делает мнимые угрозы истинными. В соответствии с этими предсказаниями могут изменить свое поведение и другие работники компании, а также ее партнеры и клиенты. Потом, чтобы избежать признания своей неправоты, менеджерам приходится вести себя в соответствии данными ранее предсказаниями.

Взаимоотношения с поставщиками. Менеджеры нередко принимают решения в пользу внешних акционеров, например банков или заказчиков, и эти решения, хотя и обеспечивают необходимое финансирование, могут не вполне отвечать интересам компании. Публичные компании, например, обязаны идти навстречу требованиям инвесторов. Однако, как показали недавние исследования, компании часто удовлетворяют требования крупнейших клиентов, даже если в отдаленной перспективе это грозит неприятными последствиями. Зависимость от клиентов и инвесторов очевидна, но компании нередко зависят и от партнеров-смежников. Эти взаимоотношения, однако, возникают не из воздуха, а являются следствием более ранних управленческих решений, которые и поставили компанию в зависимость от инвесторов, заказчиков или партнеров в обмен на финансовые ресурсы, технологии или комплектующие. Разумеется, ни одна компания не может быть совершенно независимой. Тем не менее предприниматели и менеджеры вполне могут проявлять разумный подход, решая прекратить те или иные взаимоотношения.

Подписание официального соглашения. Соглашения также предопределяют курс развития компании. Как и публичное обещание, официальное соглашение ставит на карту репутацию компании и ее менеджеров. Страх уронить престиж, нарушив это соглашение, может заставить менеджеров выполнять его, даже если в нем не оговорены в точности возможные непредвиденные обстоятельства и санкции за его ненадлежащее исполнение. Подобные соглашения часто ограничивают свободу действий менеджеров, так как ответственность за соблюдение его условий обычно переносится на третью сторону, например суд или арбитражный орган

Менеджеры принимают решения, чтобы в будущем получать конкурентные и корпоративные выгоды. Эти решения, однако, имеют определенную цену: они ограничивают гибкость компании в настоящем. Например, сконцентрировав свои усилия на определенной технологии выпуска продукции, компания может превзойти других в использовании именно этой технологии, но отстать в чем-то ином. Управленческие стереотипы могут замкнуть компанию в патологической приверженности определенному курсу, несмотря на негативную обратную связь. Эти стереотипы могут также ограничить способность компании адаптироваться к непредсказуемым переменам в обстановке. Давно принятые решения со временем могут привести к неожиданным последствиям, которые нанесут компании тот или иной ущерб, а внезапные изменения во внешней обстановке могут совершенно неожиданно превратить сильные стороны компании в помеху ее развитию.

**Жизненный цикл управленческих стереотипов**

Для обозначения нашей концепции мы используем термин "жизненный цикл управленческих стереотипов". Концепция выглядит просто: во время зарождения компании ее основатели и менеджеры делают ставку на определенный набор стереотипов — на конкретные стратегические и организационные схемы, ресурсы, идеологические ценности и виды взаимоотношений с инвесторами, клиентами и партнерами. Эти первоначальные решения, которые мы называем определяющими стереотипами, формируют характер дальнейшего развития организации.

По мере «взросления» организации менеджеры продолжают делать капиталовложения, публичные заявления, давать обещания, формировать штаты и предпринимать другие меры, определяющие развитие компании. При этом первоначальные стереотипы, заключенные в самой сущности данной организации, продолжают оказывать ограничивающее влияние на управленческую деятельность. Таким образом, все последующие действия менеджеров обычно направлены на укрепление существующей структуры, поэтому мы называем их укрепляющими стереотипами. Укрепляющие стереотипы служат на благо компании до тех пор, пока она хорошо вписывается в окружающую обстановку. Однако, когда меняется среда, между организацией и ее окружением может возникнуть разрыв. В этот момент должна произойти смена стереотипов, с тем чтобы компания могла вновь соответствовать изменившимся реалиям. Это и является задачей менеджеров.

**Определяющие стереотипы**

Определяющие стереотипы можно разделить на пять больших категорий: стратегические схемы, ресурсы, организационные процессы, взаимоотношении и ценности.

Стратегические схемы. Это модели представлений о бизнесе, общие для менеджеров компании и ее работников. Наличие общих стратегических схем позволяет менеджерам и работникам давать одинаковые ответы на ключевые стратегические вопросы: Каким бизнесом мы занимаемся? Кто наши самые опасные конкуренты? Кто наши самые главные союзники? Как мы создаем стоимость? Каковы наши корпоративные задачи? Кто из наших клиентов имеет ключевое значение для успеха бизнеса? Кого из клиентов мы можем игнорировать без ущерба для дела? Общие стратегические схемы могут помочь удержать растущую компанию от распыления сил.

Ресурсы. Менеджеры опираются на определенную ресурсную базу. В широком смысле под ресурсами следует понимать как материальные активы, включая землю, производственные площади и оборудование, так и нематериальные — товарные знаки, патенты и технологии. Под понятие определяющих стереотипов подпадают лишь те ресурсы, которые обладают следующими тремя характеристиками. Во-первых, это должны быть ресурсы длительного пользования, которые действительно могут оказывать влияние на будущее развитие компании. Во-вторых, они должны быть специализированными, т. е. применяемыми только в рамках определенной корпоративной стратегии и тем самым обрекающими фирму на приверженность этой стратегии. И в-третьих, они должны быть неликвидными, т.е. труднореализуемыми. В противном случае менеджеры могут легко от них избавиться и пустить выручку на приобретение других ресурсов, более пригодных для развития компании по альтернативному пути.

Организационные процессы. Поя этим термином мы понимаем то, как ведутся дела в компании, т.е. как формальные, так и неформальные процедуры. Это понятие включает в себя широкий спектр повседневных корпоративных дел, таких как собственно производство, логистика, принятие решений, наем и обучение персонала, разработка новых товаров и инвестиции. Выстроив определенную организационную схему, компания дает работникам возможность сосредоточиться на производственных задачах, тем самым выигрывая в производительности по мере накопления работниками опыта. Наличие согласованной корпоративной схемы позволяет координировать действия различных подразделений разветвленной организации. Такая предсказуемость корпоративного поведения служит аналогом законности, которая повышает шансы новой фирмы на выживание.

Взаимоотношения. Управленцы также опираются на определенный набор взаимоотношений со сторонними лицами и организациями — потребителями, акционерами, поставщиками и регулирующими органами, т.е. источниками всех необходимых ресурсов, включая нематериальные активы. Установив с самого начала отношения с организациями более высокого статуса, фирма может облегчить себе доступ к ресурсам. В некоторые случаях менеджеры углубляют деловое сотрудничество дружескими или родственными связями. Еще одна область взаимоотношений — это отношения внутри фирмы. Управленцы решают, какие виды деятельности можно перепоручить сторонним организациям на договорной основе, какие следует выполнять внутри фирмы и как распределить внутренние организационные единицы.

Ценности. Менеджеры зачастую делают ставку на четко определенный набор ценностей или общепринятых норм, которые объединяют и вдохновляют коллектив. Четко определенные ценности могут укрепить как лояльность работников, так и отношения с теми клиентами, которые разделяют идеологию данной фирмы. Компании с четко определенными ценностями всегда могут привлечь родственных по духу клиентов и работников.

**Укрепляющие стереотипы**

Менеджеры продолжают принимать решения, конечно, и после того, как их компания минует период становления. Но эти решения уже не являются для компании определяющими. Они скорее направлены на поддержание существующей организационной структуры, которая к этому времени сама по себе начинает оказывать формирующее влияние на мышление менеджеров. Типичными примерами укрепляющих управленческих стереотипов являются согласование бюджета, разработка рабочих заданий, предоставление клиентских гарантий и инвестирование. Эти действия занимают большую часть повседневного управленческого процесса на стабильно функционирующем предприятии.

Укрепляющий характер могут носить как неординарные шаги (например, крупные инвестиции или смелые публичные обещания), так и незаметные рутинные мероприятия, развивающие прошлые достижения фирмы. Спустя некоторое время эти действия начинают напоминать следы от колес, оставленные множеством повозок на дороге. Колеса каждой следующей повозки попадают в уже проложенные колеи и только углубляют их.

Менеджеры принимают такие решения не без оснований. Например, начальные капиталовложения в научно-исследовательскую работу снижают возможный риск и издержки от приобретения существующей, неспециализированной технологии. Гораздо проще развивать установившиеся партнерские отношения, чем строить новые с нуля. Дешевле поддерживать имеющуюся клиентуру, чем привлекать новую. То же относится и к кадровым решениям. Корректировка уже имеющейся стратегической схемы требует гораздо меньших усилий, чем полный пересмотр концепции фирмы — зачем, как говорится, вновь изобретать колесо? Развитие текущих процессов гораздо менее разрушительно, чем их перестройка.

Стабильность формулы успеха может обеспечить компании эффективность и слаженность работы, которые, в свою очередь, помогают ей успешно конкурировать в стабильной среде. Однако, когда конкурентная обстановка резко меняется, сильные стороны компании могут стать слабостями, а ценности — обузой.

Повторим центральный тезис данного раздела — управленческие стереотипы имеют определенный жизненный цикл. Определяющие стереотипы в отношении стратегических схем, ресурсов, организационных процессов, взаимоотношений и ценностей могут принести компании первоначальный успех и определить характер ее развития на долгие годы. Последующие решения базируются на достигнутом статус-кво и, по сути, укрепляют его. Укрепляющие стереотипы не дают компании сойти с заданного курса, и менеджерам приходится прикладывать усилия, чтобы перестроиться в соответствии с изменениями в окружающей среде. Менеджеры могут произвести смену стереотипов, с тем чтобы дать своей компании возможность адаптироваться к изменениям в конкурентной обстановке.

**Смена стереотипов**

Что такое смена стереотипов?

Это набор действий по изменению формулы успеха данной организации, делающий невозможным сохранение статус-кво ввиду повышения затрат на это сохранение или исчезновения самой возможности его сохранения. Менеджеры инстинктивно откликаются на перемены в окружающей обстановке, увеличивая интенсивность работы. Тем более, что вся история компании, закрепленная в ее формуле успеха, направляет усилия менеджеров по давно проторенным путям. Чтобы преодолеть активную инертность, менеджеры должны открыто признать необходимость смены формулы успеха как таковой.

Смена стереотипов — эта своего рода тест, наподобие теста Роршаха, который выявляет отношение менеджера к риску вообще. Одни менеджеры видит только негативную сторону и предпочитают избегать риска, связанного со сменой стереотипов. Они прячут голову в песок и продолжают действовать по старинке. Другие же, наоборот, видят только позитивную сторону риска и часто игнорируют возможность негативных последствий. Ослепленные оптимизмом, они рвутся в бой. Разумные менеджеры, однако, выбирают третий путь. Им удается контролировать риск, исходя из понимания всех выгод от смены стереотипов.

Три этапа успешной смены стереотипов

Хорошей образной аналогией процессу смены стереотипов может служить восхождение на ледник с использованием страховочных якорей. Представьте себе группу альпинистов, сгрудившихся на крутом выступе ледника в стремлении добраться до снежной вершины. Чтобы начать восхождение, один из них взбирается немного вверх и вбивает в лед страховочный якорь. Как только якорь зафиксирован, лидер группы обматывает вокруг него веревку и кидает свободный конец тем, кто внизу. Один за другим они поднимаются на новую высоту, и если кто-то поскользнется, его удержат страховочный якорь и крепкая веревка.

Мы можем разделить процесс страховки на три этапа. Во-первых, необходимо выбрать подходящий якорь. Выбор якоря, подходящего для конкретной ситуации — непростое дело, так как он зависит от состояния льда, веса альпинистов и опыта лидера группы по использованию якорей различных размеров и форм, лежащих в его рюкзаке. Во-вторых, лидер группы должен зафиксировать якорь на льду так, чтобы привязанная к нему веревка смогла удержать остальных альпинистов. В-третьих, лидер должен направлять движение тех, кто внизу, стабилизируя страховочную веревку. Как и принятие трансформирующих решений, страховочный процесс при восхождении требует дисциплины, мужества и самообладания. Робкие альпинисты никогда не покинут своего лагеря, а неорганизованные не смогут провести восхождение без потерь.

Аналогично процесс принятия и осуществления трансформирующих решений также можно разбить на три стадии. На первом этапе выбирается якорь. Якорь — это то, на что менеджер делает ставку. Это могут быть новые стратегические схемы, совершенствование организационных процессов, обновление ресурсной базы, расширение взаимоотношений с третьими сторонами или новые ценности. Разные якоря имеют разные преимущества и ограничения. Якоря помогают менеджерам распределить свои действия по приоритетности и удерживают их от попыток изменить все сразу.

На втором этапе менеджер «закрепляет якорь», проводя трансформирующие мероприятия. Так же как определяющие и укрепляющие стереотипы, трансформирующие мероприятия — это действия, которые различаются по своему отношению к формуле успеха. Определяющие стереотипы формируют формулу успеха, укрепляющие — обновляют ее, а трансформирующие мероприятия меняют ее.

На заключительном этапе менеджер перестраивает оставшиеся стратегические схемы, ресурсы, процессы, взаимоотношения и ценности организации. Трансформирующие мероприятия создают напряженность в элементах устоявшейся формулы успеха. Люди, как правило, легко соскальзывают обратно, в болото привычных шаблонов и догм. Поэтому на этой стадии руководитель должен сделать все, чтобы не позволить старой формуле успеха воспроизвести себя заново.

Конечно же, процесс альпинистской страховки существенно отличается от процесса вытягивания организации из состояния активной инертности. Скалолазы оказались на склоне по собственной воле. Если условия для восхождения покажутся им ненадежными, они, в конце концов, могут вернуться обратно в лагерь. Менеджеров, стоящих перед лицом угрозы основному бизнесу, можно уподобить скалолазам, высаженным на тающем ледяном уступе. Они борются за жизнь своей компании, и нуждаются в любой помощи, какую только могут получить.

**Смена стереотипов в действии**

Шаг I. Выбор якоря

Якорь — своего рода ориентир, который направляет все последующие действия. Якорь не должен быть чем-либо особо стимулирующим, существенно новым или слишком смелым. Большинство якорей — это, по сути, вполне обычные вещи: например, достижение технологического лидерства в сфере основного бизнеса или обращение к новому сегменту потребителей. Важно только, чтобы якорь был альтернативой установившейся формуле успеха и хорошо соответствовал ситуации. Никаких творческих прорывов не требуется.

Наличие якоря существенно помогает при выводе организации из состояния активной инертности. Он помогает менеджерам и работникам сконцентрировать свои действия и выстроить их по приоритетности. Порой менеджерам не удается выбрать какой-либо определенный якорь, так как они пытаются изменить все сразу. Результаты могут оказаться плачевными. Бизнес — сложное дело, и менеджеры часто ставят себе несколько целей одновременно. Якорь же обеспечивает ясность целей и выстраивает их по приоритетности.

Шаг 2. Закрепление якоря

Выбор якоря — важный, но всего лишь первый шаг. Чтобы выдернуть работников из трясины активной инертности, якорь должен быть крепко закреплен. Иначе сила притяжения устоявшейся формулы успеха затянет компанию обратно в исходное статус-кво. Менеджеры могут закрепить якорь, изменив свои стереотипы.

Шаг 3. Окончательная перестройка

Привязка к якорю выявляет препятствия на пути к новой цели. Четко зафиксированный якорь может помочь менеджерам определить приоритетность своих действий. Для начала следует сконцентрироваться на преодолении самых главных препятствий на пути к намеченной цели. Остальные проблемы могут подождать.

Хорошая иллюстрация выстраивающей функции якоря — это конструкция с подвижными частями, вроде тех, что вешаются над кроватками маленьких детей. Лежа на полу, такая конструкция представляет собой бесформенный клубок ниток и каких-то деталей, напоминающий ту массу трудностей, с которой сталкивается компания, затянутая в трясину активной инертности. Если же подвесить эту конструкцию за нужный конец, ее элементы выстроятся в определенном порядке.

**Плюсы и минусы смены стереотипов**

Как и все в жизни, смена стереотипов имеет положительные и отрицательные стороны. Начнем с плюсов. Трансформирующие мероприятия — это конкретные инструменты, которые менеджеры всегда могут использовать. Если ваш основной бизнес находится под угрозой, но есть хорошая альтернатива, то такие мероприятия могут помочь вам достойно ответить на угрозу. Трехэтапный процесс выбора якоря, его закрепления и заключительной перестройки представляет собой схему, помогающую ответить на самые трудные вопросы, связанные с процессом трансформации:

Что нужно менять в первую очередь?

Как сделать перемены устойчивыми и избежать рецидивов?

Как выстроить свои действия по приоритетам?

Предлагаемый нами подход твердо базируется на нашем исследовании компаний, которые действительно успешно преодолели состояние активной инертности и адаптировались к переменам. Основные практические выводы из этого анализа были отточены теорией и детализированы в процессе академических обсуждений. И, что самое важное, эти инструменты уже опробованы на практике менеджерами, проводящими трансформацию своих организаций.

Теперь о минусах. Смена стереотипов проходит не во всех ситуациях — она не работает, например, когда основной бизнес компании находится под угрозой, а у компании нет достойных альтернатив. Кроме того, смена стереотипов — это тяжелая pa6oта. Выбор подходящего якоря требует всестороннего понимания ситуации, в которой оказалась компания, а также всех плюсов и минусов других возможных якорей; закрепление — рискованных действий; заключительная перестройка — постоянного усердия. При этом менеджерам приходится принимать трудные решения по перераспределению персонала.

Резюмируя вышесказанное, хочется еще раз отметить, что смена стереотипов — это набор действий, которые необходимы для перестройки формулы успеха компании. Процесс смены стереотипов состоит из трех этапов: выбор якоря, который направляет последующие действия, закрепление якоря посредством конкретных действий и окончательная перестройка организации. Хотя трансформирующие мероприятия не обещают быстрой к легкой победы они приводят к успеху, когда ведутся надлежащим образом.